

# STEPHEN R. COVEY

## CELE **12** PÂRGHII ALE SUCCESULUI

|   |     |
|---|-----|
| Capitolul 1: Viața secretă                                  | 13  |
| Capitolul 2: Caracterul: sursa excelenței primare           | 19  |
| Capitolul 3: Cum să te aliniezi la principii                | 25  |
| Capitolul 4: Rămâi pe                                       | 32  |
| Capitolul 5: Reprogramează                                  | 38  |
| Traducere din limba engleză de<br>Gabriela Nedelea          |     |
| Cela 12 pârghii ale succesului                              |     |
| Capitolul 6: Pârghia integrității                           | 45  |
| Capitolul 7: Pârghia contribuției                           | 53  |
| Capitolul 8: Pârghia priorității                            | 63  |
| Capitolul 9: Pârghia sacrificiului                          | 69  |
| Capitolul 10: Pârghia dăruirii                              | 75  |
| Capitolul 11: Pârghia responsabilității                     | 81  |
| Capitolul 12: Pârghia toleranței                            | 87  |
| Capitolul 13: Pârghia reciprocității                        | 93  |
| Capitolul 14: Pârghia decreditației                         | 99  |
| Capitolul 15: Pârghia încredinței                           | 105 |
| Capitolul 16: Pârghia recunoașterii                         | 110 |
| Capitolul 17: Pârghia proslăvirii                           | 114 |
| Capitolul 18: Cheia curvenței în încredințarea în nepotăncă | 118 |

## Cuprins

de Sean Covey

|   |   |
|---|---|
| Cuvânt-înainte – Sean Covey .....                           | 1 |
| Prefață: Excelență primară versus excelență secundară ..... | 3 |

### I

#### Cum să obții excelența primară

|   |    |
|---|----|
| Capitolul 1: Viața secretă .....                        | 13 |
| Capitolul 2: Caracterul: sursa excelenței primare ..... | 19 |
| Capitolul 3: Cum să te aliniezi la principii .....      | 25 |
| Capitolul 4: Rămâi pe drumul drept .....                | 32 |
| Capitolul 5: Reprogramează-ți gândirea .....            | 35 |

### II

#### Cele 12 pârghii ale succesului

|   |     |
|---|-----|
| Capitolul 6: Pârghia integrității .....                                 | 45  |
| Capitolul 7: Pârghia contribuției .....                                 | 53  |
| Capitolul 8: Pârghia priorității .....                                  | 60  |
| Capitolul 9: Pârghia sacrificiului .....                                | 69  |
| Capitolul 10: Pârghia dăruirii .....                                    | 75  |
| Capitolul 11: Pârghia responsabilității .....                           | 81  |
| Capitolul 12: Pârghia loialității .....                                 | 87  |
| Capitolul 13: Pârghia reciprocității .....                              | 93  |
| Capitolul 14: Pârghia diversității .....                                | 99  |
| Capitolul 15: Pârghia învățării .....                                   | 105 |
| Capitolul 16: Pârghia reinnoirii .....                                  | 110 |
| Capitolul 17: Pârghia predării .....                                    | 114 |
| Capitolul 18: Câteva cuvinte în încheiere: Căutați înțelepciunea! ..... | 119 |

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| Interviu cu Stephen R. Covey ..... | 125 |
| Note.....                          | 133 |
| Despre autor .....                 | 135 |

## Cuprins

|   |   |
|---|---|
| Cuvânt înainte – Sean Covey .....                           | 1 |
| Prefață: Excelența primară versus excelența secundară ..... | 3 |

### Cum să obții excelența primară

|   |    |
|---|----|
| Capitolul 1: Viziile secrete .....                      | 13 |
| Capitolul 2: Caracterul: sursa excelenței primare ..... | 19 |
| Capitolul 3: Cum să te aliniezi la principii .....      | 25 |
| Capitolul 4: Războaie de drumul drept .....             | 32 |
| Capitolul 5: Reprogramează-ți gândirea .....            | 35 |

## II

### Cele 12 părțile ale succesului

|  |     |
|--|-----|
| Capitolul 6: Părțile integrate .....                                   | 45  |
| Capitolul 7: Părțile contingențe .....                                 | 52  |
| Capitolul 8: Părțile priorității .....                                 | 60  |
| Capitolul 9: Părțile sacrificialității .....                           | 69  |
| Capitolul 10: Părțile dăruirii .....                                   | 75  |
| Capitolul 11: Părțile răspundibilității .....                          | 81  |
| Capitolul 12: Părțile loialității .....                                | 87  |
| Capitolul 13: Părțile recunoștinței .....                              | 93  |
| Capitolul 14: Părțile diversității .....                               | 99  |
| Capitolul 15: Părțile învătății .....                                  | 108 |
| Capitolul 16: Părțile reținerii .....                                  | 110 |
| Capitolul 17: Părțile predării .....                                   | 114 |
| Capitolul 18: Către curtea în închiriere: Căutați înțelepciunea! ..... | 119 |

Capitolul 1



Viața secretă

## CUM SĂ OBTII EXCELENȚA PRIMARĂ

... Noi, oamenii, avem trei vieți: cea publică, cea privată și cea secretă. Viața secretă îți are locul în inimă, acolo unde îți sunt motivele reale - lucrurile tale cele mai ascunse. Este, de asemenea, favorabilă...

... Am văzut la New York, pe Broadway, o viață secretă. Era un impresionist foarte mare, pentru că tocmai murise un mare artist, care primise de curând Premiul Tony, și povestea unei femei și căsătoriei sale. Era foarte interesant, în special pentru că era înțeles în ochii ei, și trăiască într-o mare măsură în trecut. Vechiul colț al muzicii de epocă romantică. În vreme ce fata văzusea în oglindă documentul, descoperă jălrarea în grădina femeii, ceea ce nu era încă totul era posibil.

... Când pătrunde pentru prima dată în grădina, o găsește fără viață, înlocuindu-se pe vârul ei, un băiat jinduie la pat, și ea pe ochii ei, chinată încă de amintirea celui care se înmormântase, care scrie în naștere. Fetea, plină de speranță, plantează semințe în pământ, în armonie cu legile și cu principiile naturii, și readuce grădina la viață. Permisuri ce ridică multe sunt învaluite de căldură și grădina înfloreste, fapt provocând o transformare impresionantă a întregii sale existențe familiale, într-un singur cadru.

... De-a lungul timpurilor mei am văzut și de organizarea de schimburi, am văzut multe cazuri de transformări provocate de persoane primare, care trăiesc după principiile de deștept primare în viața lor secretă, privită în public.

... Când eu am început să scriu despre ea, ea se simțea foarte bine în interiorul casei sale, un fel de refugiu în "grădina secretă", deosebit pentru mine, ca și pentru mulți alții, căci ea era o grădina în care pădurea și ea se înalță și ea se înalță în pământuri posibile. În ochii ei, toate erau bune, în casa ei se păstrau lucrurile cele mai bune.

## Capitolul 1

---

### Viața secretă

---

*Dacă te uiți în direcția corectă,  
vei vedea că întreaga lume este o grădină.*

Frances Hodgson Burnett

Noi, oamenii, avem trei vieți: cea publică, cea privată și cea secretă. Viața secretă își are locul în inimă, acolo unde îți sunt motivațiile reale – dorințele tale cele mai ascunse. Este, de asemenea, izvorul excelenței primare.

Am văzut la New York, pe Broadway, „Grădina secretă“. Piesa m-a impresionat foarte mult, pentru că tocmai murise mama. Muzicalul, care primise de curând Premiul Tony, e povestea unei fetițe ai cărei părinți mor de holeră, în India, chiar la începutul piesei. Ea este trimisă la unchiul ei, să trăiască într-o casă mare, britanică. Vechiul conac mișună de spirite romantice. În vreme ce fata vizitează neliniștită domeniul, descoperă intrarea în grădina fermecată, secretă, un loc unde totul este posibil.

Când pătrunde pentru prima oară în grădină, o găsește fără viață, întocmai ca pe vărul ei, un băiat țintuit la pat, și ca pe unchiul său, chinuit încă de amintirea soției sale fermecătoare, care murise la naștere. Fata, plină de speranță, plantează semințe în pământ, în armonie cu legile și cu principiile naturii, și readuce grădina la viață. Pe măsură ce rădăcinile sunt învăluite de căldură și grădina înflorește, fata provoacă o transformare impresionantă a întregii sale moșteniri familiale, într-un singur anotimp.

De-a lungul numeroșilor mei ani de predare și de organizare de traininguri, am văzut multe asemenea transformări provocate de persoane proactive, care trăiesc după principiile excelenței primare în viața lor secretă, privată și publică.

Când m-am întors acasă a doua zi, ca să rostesc câteva cuvinte la înmormântarea mamei, am făcut referire la „Grădina secretă“, deoarece pentru mine, ca și pentru mulți alții, casa ei era o grădină tainică, unde puteam să ne refugiem și să ne hrănim cu gânduri pozitive. În ochii ei, toate erau bune, în ceea ce ne privește, iar binele devenea posibil.

## Cele trei vieți al noastre

În viața publică, suntem văzuți și auziți de colegi, de asociați și de alte persoane din cercul nostru. În viața privată, interacționăm mai intim cu soțul sau cu soția, cu membrii familiei și cu prietenii apropiați. Viața secretă face parte din celelalte două. Ea este resortul care le motivează. Mulți oameni nu intră niciodată în viața secretă. Viața lor publică e regizată, în mod esențial, de persoanele sau de evenimentele și de lucrurile din trecut sau de cele care îi însoțesc în prezent, precum și de presiunea mediului înconjurător. În felul acesta, ei nu au acea trăire a cunoașterii de sine – cheia spre viața secretă, datorită căreia te poți observa, detașându-te de tine însuși.

Îți trebuie curaj ca să-ți explorezi viața secretă, pentru că trebuie, mai întâi, să te retragi din oglinda socială – reflexia pe care ne-o întoarce societatea despre noi înșine, deși imaginea aceasta s-ar putea să nu aibă nimic de-a face cu sinele profund. Ne obișnuim cu imaginea noastră din oglinda socială. Iar noi putem decide să nu ne autoanalizăm, complăcându-ne în vidul unei reverii sterile și în raționalism. Într-un asemenea tipar mental, nu mai avem trăirea identității sau a siguranței.

*Viața secretă își are locul  
în inimă, acolo unde  
îți sunt motivațiile reale –  
dorințele tale cele  
mai ascunse.*

### Analizați-vă motivele!

Cele mai critice momente pentru mine sunt atunci când intru în viața mea secretă și îmi pun întrebarea: „Ce cred eu? Ce consider eu corect? Care ar trebui să fie motivațiile mele?”. Sunt momente în care pătrund în viața mea secretă și îmi aleg motivațiile. „Ia stai un pic!”, îmi zic. „E viața mea. Eu aleg cum să-mi consum timpul și energia. E la latitudinea mea să mă scol dimineața și să fac gimnastică. Eu hotărâsc dacă să mă enervez sau nu, dacă vreau sau nu să mă împac cu cineva.” Îmi pot alege singur motivele. Una dintre bucuriile pe care ți le poate oferi viața secretă este posibilitatea de a-ți alege motivele. Până când n-o faci, realmente n-ai cum să-ți trăiești viața. Totul derivă din motive și din motivații – ele sunt rădăcina celor mai profunde dorințe ale noastre. Întrebarea e: care sunt motivele pe care le punem pe locul întâi în viață? Când mă confrunt cu o situație frustrantă sau deconcertantă, intru în viața mea secretă. Acolo dau nas în nas cu mine însumi și mă întreb: „Ce să fac? Să trăiesc după principiile corecte sau să cedez cerințelor excelenței secundare?” Pe măsură ce învăț să fiu proactiv în explorarea vieții secrete, pătrund în conștiința de sine, în imaginație și în exersarea voinței libere, ca să-mi aleg motivele. De exemplu, atunci când te gândești la carieră, s-ar putea să te întrebi: „Care e motivul meu real?”

N. Eldon Tanner, fost purtător de cuvânt al Adunării Legislative din Alberta și fost membru al Cabinetului Statelor Unite, spunea cândva: „Ori de câte ori am de luat o decizie importantă în carieră, simt nevoia să mă întorc spre inimă și să-mi pun următoarea întrebare: Oare sunt pe deplin pregătit să prioritizez lucrurile și, din această

poziție, să le mențin așa? Trebuie să mă lupt cu această întrebare până când totul devine limpede.“ Odată luată această decizie, studiază problema și își spune: „Dacă lucrul acesta servește cauzelor mele celor mai dragi, mă voi pune în slujba lui.“

Omul acesta nemaipomenit a ajuns să fie iubit și respectat în întreaga țară. M-am întâlnit cu el odată, când fusesem propus într-un comitet elector pentru un nou rector. Când am intrat în biroul lui, s-a ridicat, a venit lângă mine și-a zis: „Spuneți-mi, cu ce vă pot ajuta?“ M-a ascultat cu multă atenție și sinceritate, apoi a zis: „Vreau să știți că vă respect extraordinar de mult.“ Asta m-a impresionat profund.

*Până când nu-ți alegi propriile motive, realmente n-ai cum să-ți trăiești viața. Totul derivă din motive și din motivații.*

Oamenii care își explorează în mod regulat viața secretă și își analizează motivele pot să vadă mai bine în inimile celorlalți, să practice empatia, să dobândească putere și să li se dezvăluie valoarea și identitatea. O viață secretă sănătoasă va avea un efect benefic asupra vieții tale private și publice, din multe puncte de vedere. De exemplu, când mă pregătesc să țin o prelegere citesc cu voce tare unul dintre discursurile mele preferate, care mă inspiră, pentru că mă ajută să-mi clarific motivul. Îmi pierd orice dorință de a epata. Singurul meu scop e să fiu de folos. Și când ies în public cu acest motiv, mă simt foarte încrezător și liniștit. Am mai multă dragoste față de oameni și sunt eu însumi.

Directorii cu care m-am consultat îmi spun: „Niciodată până acum nu am mai făcut o asemenea introspecție. Parcă m-aș vedea pentru prima dată și hotărâsc ca de acum încolo să-mi schimb viața. Voi încerca să fiu cinstit față de ceea ce cred eu cu adevărat.“ Am primit, de-a lungul anilor, multe scrisori de genul acesta: „Principiile dumneavoastră schimbă totul. Până acum, nu m-am gândit niciodată cu adevărat la unele dintre ele, dar rezonoz cu ele.“ De aceea, aceste principii se află în viețile lor secrete.

Și totuși, cei mai mulți dintre noi ne petrecem zilele supraaglomerate și ne facem treaba fără să ne acordăm un răgaz rezonabil ca să intrăm în viața secretă – grădina secretă –, unde putem să creăm capodopere, să descoperim adevăruri mărețe și să ne îmbogățim fiecare aspect al vieții publice sau private. Cheia spre excelența primară e dată de o viață secretă sănătoasă.

## Afirmarea de sine

Una dintre condițiile-cheie pentru a avea o viață secretă sănătoasă este afirmarea de sine. Printre cele mai importante elemente ale comunicării sunt mesajele afirmative pe care ți le transmiți ție și celor din jur.

O afirmare de sine reușită are cinci caracteristici:

- Este personală, adică e scrisă la persoana întâi.
- Este mai degrabă pozitivă, nicidecum negativă, ceea ce înseamnă că afirmă binele și corectitudinea.

- Respectiv:
- Se face la timpul prezent, ceea ce înseamnă că acționezi sau că poți s-o faci acum.
  - Este vizuală, ceea ce înseamnă că îți apare limpede în ochii minții.
  - Este emoțională, ceea ce înseamnă că e însoțită de sentimente puternice.

Următoarele două exemple de afirmații vă vor servi ca ilustrări ale acestor cinci principii.

**REAȚIA EXAGERATĂ.** Să presupunem că un părinte care reacționează exagerat când dă laptele în foc hotărăște că are potențialul de a se corecta. Astfel, decide să reacționeze în situații stresante înțelept, cu dragoste, ferm, cinstit, cu răbdare și stăpânire de sine. El pune apoi pe hârtie ce a hotărât, sub forma unei afirmații: „Cât de profund satisfăcător (din punct de vedere emoțional) e pentru mine (personal) să reacționez (timpul prezent) în condiții de oboseală, stres, presiune sau dezamăgire (condiții vizuale) cu autocontrol, înțelepciune, fermitate, răbdare și iubire (pozitiv).“

**PROCRASTINAREA.** Să presupunem că o persoană dorește să facă îmbunătățiri în ceea ce privește obiceiul de a târăgăna lucrurile. Deoarece amână compulsiv tot ce are de făcut și acționează în criză, alege ca acest comportament dorit de ea să fie, mai presus de toate, actual și să aibă valoare. Afirmația sa devine: „Ce satisfacție și încântare este să fiu stăpân pe mine însămi, să-mi conduc singură destinul, acordându-mi destul timp să planific, să-mi duc planul la bun sfârșit și să-l dau mai departe!“

### Puterea afirmării de sine

Norman Cousins, autorul volumelor *Anatomia unei maladii* și *Opțiunile umane*, a arătat lumii cum forța afirmării poate să ne facă, adesea pe nesimțite, să ne eliberăm impulsurile emoționale. La nici o săptămână după ce se întorsese dintr-o excursie în străinătate, Cousins s-a trezit că nu-și mai poate mișca gâtul, brațele, mâinile, degetele și picioarele. Spitalizat de urgență, a fost diagnosticat cu o maladie gravă a țesuturilor conjunctive. Medicul i-a spus: „Șansa ta de a te recupera e de 1 la 500.“

La început, Cousins i-a lăsat pe doctori să-și facă meseria. I s-a administrat medicația – adesea în exces. I s-au făcut analize de tot felul – utile și inutile. Toate aceste proceduri medicale, plus diagnosticul nefavorabil pus de doctorul său, l-au pus pe gânduri pe Cousins. „Mi-era limpede“, a scris el mai târziu, „că dacă era să fiu eu acel 1 din 500, atunci nu trebuia să stau cu mâinile-n sân“.

Familiarizat cu cercetările care detaliază efectele emoțiilor negative asupra chimiei organismului, s-a întreat: „Oare emoțiile pozitive n-ar putea produce efecte pozitive? E posibil ca iubirea, speranța, credința, râsul, încrederea și voința de a trăi să aibă valoare terapeutică?“

S-a gândit că dacă negativul e adevărat, înseamnă că există și un pozitiv, așa că și-a propus să urmeze doar emoțiile pozitive. Planul lui se baza pe resursele medicale, pe specialiști, pe râs și pe iubirea familiei. A ieșit apoi din spital, și-a luat o cameră la un



hotel, și-a angajat propria-i asistentă și s-a uitat la filmele fraților Marx și la seriale de comedie. A descoperit că zece minute de râs în hohote îi permiteau să doarmă două-trei ore fără dureri, pentru prima oară după luni întregi de durere. A descoperit că mintea e o farmacie ambulantă, la purtător.

Norman Cousins și-a recăpătat puterile de la o săptămână la alta. Și, în ciuda unor speculații cum că eforturile lui nu aveau nimic de-a face cu recuperarea și că s-ar fi făcut bine și dacă n-ar fi acționat în niciun fel, sau că a fost, pur și simplu, beneficiarul unui experiment placebo, Cousins a fost convins că experiența lui a fost și este doada voinței de a trăi și a faptului că imaginația eliberează, descătușează puterile noastre înăscute.

### Trei practici folositoare

Am descoperit că următoarele trei practici sunt foarte utile în procesul afirmării de sine.

#### 1. FOLOSEȘTE TEHNICILE DE RELAXARE PENTRU A SĂDI AFIRMAȚIILE.

Afirmațiile nu pot conduce la rezultate eficiente în viața grăbită de zi cu zi. Când suntem într-o stare de profundă relaxare, undele cerebrale devin foarte lente; în acel moment, ele sunt foarte sugestibile. Prin afirmații vizuale și emoționale, putem sădi idei și imagini adânc în sufletul nostru. Provocarea, bineînțeles, e să înveți să te relaxezi. Există multe tehnici de relaxare. Una dintre cele mai bune este să-ți tensionezi grupele de mușchi și apoi să le relaxezi. Teoria care stă la baza acestei tehnici este că, dacă îți poți încorda mușchii, logic ar fi să îți poți și relaxa.

O altă tehnică este să te relaxezi mental în așa fel încât să te vezi fără vlagă, precum o păpușă de cârpă. Sau să-ți vizualizezi toți mușchii flasci, alungiți. Te vezi cu ochii minții cum devii greu, din cap până-n picioare, începând cu labele picioarelor, apoi picioarele, trunchiul, brațele, gâtul spatelui și fața. În timpul perioadelor crepusculare – la trezire și puțin înainte de a adormi –, undele cerebrale sunt mult mai lente. E prima ocazie de a te „programa“, deoarece subconștientul e mai receptiv decât în orice alt moment al zilei. Am folosit principiul relaxării aplicat la afirmații în cazul propriilor copii și am observat rezultate spectaculoase.

#### 2. FOLOSEȘTE REPETIȚIA PENTRU A-ȚI ASIGURA SUCCESUL.

Dacă dorești să folosești afirmațiile pentru a iniția schimbarea sau să te pregătești pentru un eveniment din viitor, trebuie să îți le repeți întruna. Spune-le, vizualizează-le, simte-le! Fă-le să devină parte din tine! Nu uita: te programezi pe tine însuși. Eclipsează și subordonează-ți scenariile anterioare, scrise în structura ta. În loc să trăiești scenariile date de părinții tăi, de prieteni, de societate, de mediul înconjurător sau de genetică, afirmă! Urmează noile scenarii pe care le-ai ales pentru tine. Te poți dezvolta și schimba prin repetarea afirmațiilor.

**3. FOLOSEȘTE-ȚI IMAGINAȚIA ȘI VIZUALIZAREA PENTRU A VEDEA SCHIMBAREA.** În orice afirmație, cu cât mai multe, mai vii și mai clare sunt detaliile pe care le vezi cu ochii minții – culoarea draperiilor din biroul tău, textura podelei pe care calci cu picioarele goale când iei micul dejun, agenda cu programul zilnic, deschisă pe masă, carnetul de note al fiicei tale – cu atât mai mult vei deveni participant, și nu

*Trăim prea mult din amintiri, prea puțin din imaginație – prea mult din ce a fost și este, nu îndeajuns din ce-ar putea să fie. E ca și cum ai încerca să conduci înaintea, uitându-te în oglinda retrovizoare.*

spectator. Cu cât vei putea implica mai multe simțuri în a vizualiza o schimbare, cu atât mai mare va fi șansa să-ți rescii viața. Cei mai mulți dintre noi neglijăm această putere creatoare.

În programele spațiale cu oameni la bord, o parte din antrenamentul astronautilor include mai multe ore în simulatoare spațiale, antrenându-și sau programându-și mintea și trupul să îndeplinească sarcini, în situații pe care nu le-a experimentat nicio ființă umană. Când, în sfârșit, astronautii s-au confruntat cu aceste noi provocări în spațiu, s-au comportat incredibil de bine, datorită experiențelor simulate. Mințile lor, neîmpovărate de cenzori convenționali, au avut libertatea de a deveni flexibile, adaptabile, neinhibate – cu adevărat creatoare și inovatoare.

Folosește-ți puterea afirmării de sine zi de zi, în grădina ta secretă, ca să-ți cultivi propria viață plină de sens.

### **Aplicații și sugestii**

- Încearcă să ții un jurnal personal, ca să-ți urmărești progresul spre excelența primară. Multe dintre sugestiile din această carte te încurajează să-ți consemnezi gândurile și să-ți faci planuri în scris.
- Scrie în jurnalul tău personal răspunsurile la aceste întrebări:
  - Prin ce metode ai înlăturat excelența secundară, în favoarea celei primare?
  - Ce e corect din ceea ce gândesc eu? Care sunt convingerile mele morale cele mai profunde? Ce ar trebui să fac cu viața mea?
- Unul dintre fructele dulci din „grădina secretă“ este posibilitatea de a-ți alege conștient propriile motive. Pe care dintre acestea e nevoie să le schimbi? Consemnează motivele cele mai bune și ce poți face ca să le actualizezi.
- Gândește-te la pașii pe care îi ai de făcut pentru a crea un enunț de afirmare de sine. Pune pe hârtie scenariul pe care ți-l spui de obicei. Acum *scrie-l din nou*. Ce poți afirma despre tine însuși? La ce ești bun, chiar excelent, și care e contribuția ta?